

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDRA DE MEDEIROS BRITO LARA

**A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE COSMÉTICOS:
ESTUDO DE CASO NATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo

Cacoal
2010

ALESSANDRA DE MEDEIROS BRITO LARA

**A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE COSMÉTICOS:
ESTUDO DE CASO NATURA**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Ms. Juliano Avelar Moura

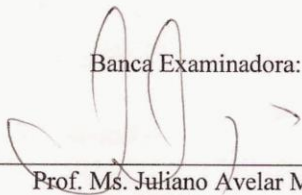
**Cacoal
2010**

ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO -
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 27 DE AGOSTO DE 2010

Aos 27 (vinte e sete) dias do mês de Agosto de dois mil e dez, reuniu-se da sala do 8º Período de Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, a banca constituída pelos Professores: Prof. Ms. Juliano Avelar Moura (presidente), Prof. Esp. Adriano Camiloto (membro) e Profª. Ms. Simone Marçal Quintino (membro), para examinar o (a) candidato (a) ALESSANDRA DE MEDEIROS BRITO LARA na prova de defesa de seu Artigo de trabalho de conclusão de curso intitulado: A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE COSMÉTICOS: ESTUDO DE CASO NATURA. O presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 10:40 h, solicitando ao candidato que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores argüíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a argüição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 65 (sessenta e cinco), sendo considerado aprovado. A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal / RO, 27 de Agosto de 2010.

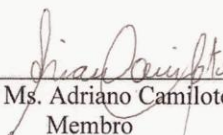
Banca Examinadora:



Prof. Ms. Juliano Avelar Moura
Presidente



Profª. Ms. Simone Marçal Quintino
Membro



Prof. Ms. Adriano Camiloto
Membro

Aos meus pais, Francisco Quintino de Brito, e Joana Matilde de Medeiros Brito, por terem sido a base inicial do meu caráter, e me dado apoio em todos os momentos de minha vida.

Aos meus dois irmãos Allan e Alex e ao meu esposo José Wilson que sempre me incentivaram e apoiaram.

Em especial a minha querida filha Maria Eduarda Brito Lara, minha razão de ser.

Á Deus, por ter me concedido à vida, saúde e proteção todos os dias.

Ao meu orientador prof^a. Ms. Juliano Avelar Moura, pela paciência e compreensão.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu obtivesse esta conquista.

A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE COSMÉTICOS: ESTUDO DE CASO NATURA

Alessandra de Medeiros Brito Lara ¹

RESUMO

Estratégia competitiva é ser diferente, buscando escolher de forma deliberada diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores. O objetivo deste artigo é fazer uma análise sobre a estratégia competitiva adotada pela empresa Natura Cosméticos. A metodologia de estudo é baseada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso com abordagem qualitativa. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário fechado, de múltipla escolha, com abordagem direta, não probabilística e amostragem por conveniência, através do qual se evidencia a satisfação dos consumidores Natura em relação às estratégias adotadas pela empresa.

Palavras-chave: Natura S/A, Estratégia Competitiva, Estudo de Caso.

INTRODUÇÃO

Segundo Porter (1999), estratégia competitiva é ser diferente, buscando escolher de forma deliberada diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores.

Para Cobra (1991) existem algumas formas de diferenciar de forma estratégica os benefícios de produtos ou serviços. Seguindo este raciocínio o presente artigo tem como objetivo geral fazer uma análise sobre a estratégia competitiva utilizada pela empresa Natura Cosméticos, doravante Natura, frente aos seus concorrentes. Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos tornam-se necessários, tais como: fazer um levantamento sobre o Mercado Brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos; descrever o histórico da empresa Natura e seus principais concorrentes; expor e analisar as estratégias de diferenciação adotadas pela Natura frente à concorrência.

¹ Finalista do Curso de Administração, Universidade Federal de Rondônia – UNIR *Campus* de Cacoal.

As empresas estão atuando em um ambiente muito competitivo e globalizado, buscando atender aos níveis de serviços cada vez mais exigentes dos clientes. Esta pesquisa busca responder a seguinte problemática: será que os consumidores Natura estão satisfeitos em relação às estratégias adotadas pela empresa?

Com o intuito de justificar esse estudo realizou-se uma pesquisa através de um questionário fechado, que visa constatar e interpretar a satisfação dos consumidores em relação às estratégias traçadas pela Natura.

1 METODOLOGIA

Segundo Jolivet (*apud* LAKATOS E MARCONI, 2008, p. 44) “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado (...) é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências”.

Para elaboração do presente estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e o método do estudo de caso. A pesquisa bibliográfica fez-se necessária para o embasamento teórico acerca do tema tratado. Segundo Santos (2002), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se como o conjunto de materiais escritos e gravados, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores. São eles livros, publicações periódicas (revistas, jornais, etc.), sites, etc., ou seja, a publicação de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa bibliográfica.

Para uma melhor compreensão deste artigo utilizou-se também o estudo de caso com o intuito de analisar, constatar e interpretar a satisfação dos consumidores em relação às estratégias adotadas pela Natura frente aos concorrentes. Michel (2005²) caracteriza o método do estudo de caso por um estudo aprofundado e qualitativo, no qual se preocupa em reunir um maior número de informações, utilizando-se de várias técnicas de coleta de dados.

Para a coleta de dados deste artigo utiliza-se como instrumento de pesquisa

² Para o autor é possível fazer uma abordagem qualitativa de dados quantitativos.

um questionário fechado composto por dez questões de múltipla escolha, com abordagem direta, não probabilística e amostragem por conveniência.

Tal questionário foi realizado entre os dias 18 e 19 de agosto de 2010, através de uma amostra de quarenta pessoas, sendo dez homens e trinta mulheres. Para aplicação do questionário foram selecionadas quatro consultoras Natura com mais de cinco anos de experiência em Consultoria Natura e em seguida cada consultora escolheu dez consumidores sendo cinco consumidores freqüentes e cinco consumidores esporádicos, para que pudessem ser respondidas as questões abordadas.

Para levantamento dos principais concorrentes da Natura, realiza-se a coleta de dados através de entrevistas informais com as quatro consultoras citadas acima.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vendas Diretas

As vendas diretas, também denominadas como vendas de relacionamento surgiram no século XVIII, sendo a Enciclopédia Britânica (editora inglesa privada) uma das primeiras empresas a adotar este sistema de comercialização. Segundo a (ABEVD, 2009) “a venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciados, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

A ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas) é uma associação fundada em 1980 por organizações que visam o desenvolvimento do sistema de venda direta no Brasil, e é um dos membros da WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations). A WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations), é uma organização voluntária, não governamental fundada em 1978, que congrega todas as associações nacionais de vendas diretas existentes no mundo.

De acordo com informações (ABEVD, 2009) a venda direta representa para as empresas, um canal de distribuição com capacidade de ampliar-se de forma

geográfica, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços por meio das relações pessoais. Atualmente conta com 46 associadas, e estas atuam em vários segmentos da economia como: produtos de limpeza, recipientes plásticos de alimentos, cosméticos entre outros. As primeiras empresas associadas foram: Avon, Natura, Algemarim, Jafra, Yakult, Stanley Home, Dalijú, Ellen Joy, Vogue, Daya e Sharmon.

Segundo dados da WFDSA (*apud* ABEVD, 2009) o volume mundial de negócios representados pela venda direta foi de US\$ 115 bilhões em 2007 e envolve 57 países através de 62,9 milhões de vendedores. No Brasil, as vendas diretas movimentaram 18,5 bilhões em 2008, colocando o país na terceira posição mundial. Já no primeiro trimestre do ano de 2009, as vendas diretas movimentaram R\$ 4,399 bilhões, representando um crescimento de 18,1% em relação ao mesmo período de 2008. O setor é composto por empresas de vários segmentos, sendo 88% da categoria de cuidados pessoais, 6% de suplementos nutricionais, 5% de cuidados do lar, e 1% de serviços e outros.

2.2 Estratégia Competitiva

Para Porter (1999), estratégia competitiva é ser diferente, buscando escolher de forma deliberada diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores. As empresas podem adotar três tipos de estratégias competitivas: foco, liderança de custo e diferenciação. A primeira categoria busca concentrar o negócio em um ou mais segmentos de mercado. A liderança em custo tem como objetivo conseguir os menores custos em produção e distribuição, de modo que possa oferecer preços menores que os dos concorrentes e obter grande participação de mercado. A diferenciação visa diferenciar seus produtos ou serviços aos de seus concorrentes

Para Cobra (1991) existem algumas formas de diferenciar de forma estratégica os benefícios de produtos ou serviços, entre elas o autor cita as técnicas de inovação de produtos, os serviços personalizados aos clientes, a utilização da imagem de sucesso de algumas marcas, a qualidade conceituada apoiada em

confiabilidade e credibilidade, além da proteção diferenciadora através de patentes e da utilização de canais de distribuição de renovado prestígio.

2.3 Canais De Distribuição

Para Megido e Szulcsewski (2007, p. 55) os canais de distribuição “são organizações que servem para colocar à disposição dos consumidores finais/clientes produtos que são originários de um fabricante”. Os autores salientam que o canal não são as empresas que facilitam o financiamento ou manuseio como bancos e transportadores e sim a estrutura responsável pela venda de produtos ou serviços.

Para Casas (1997), canal de distribuição é o percurso que as mercadorias seguem desde o fabricante até o consumidor, incluindo agentes, varejistas e atacadistas.

De acordo com Gobe *et al.*(2007) a palavra distribuição possui dois significados: o primeiro relaciona-se às atividades que compreendem tempo e movimento, ou seja, que têm como objeto a armazenagem e movimentação de cargas dentro de uma empresa, com intuito de melhorar os espaços físicos e fixar o melhor método de mobilizar os estoques e o segundo ligado a melhor maneira de acesso e disponibilidade de produtos e serviços ao consumidor. Para o segundo significado o autor enfatiza a distribuição direta na qual os serviços e produtos são vendidos ao consumidor sem a participação de intermediários e a distribuição indireta que ocorre por meio de intermediários.

Na distribuição direta Gobe *et.al* (2007) inclui-se a venda por mala direta, catálogos, encartes, *telemarketing*, lojas próprias, máquinas de vendas, *marketing* de rede, televisão, *internet* e a venda direta. Já na distribuição indireta destacam-se os atacadistas, varejistas, hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas tradicionais, *shopping centers*, lojas especializadas, lojas de departamentos e franquias.

Apesar de alguns autores tratarem a venda direta como um canal de distribuição direto e o atacado e varejo, e franquias como uma distribuição indireta,

outros autores como Kotler e Keller (2006), destacam a venda direta como uma forma de varejo.

Para melhor compreensão deste artigo será abordada a forma de distribuição da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2009), que destaca a distribuição dos produtos do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos através de três canais básicos: distribuição tradicional (atacado e varejo), venda direta, e franquias.

O atacado visa às atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços àqueles que comprem para uso comercial ou fins de revenda. No conceito de Casas (1998), os atacadistas são fontes mediadoras que vendem seus produtos a outros atacadistas ou a varejistas. Segundo Kotler e Keller (2006), o varejo consiste nas atividades relacionadas à venda de serviços ou produtos diretamente ao consumidor final para uso pessoal e não comercial.

Gobe *et al* (2007, p. 54) afirma que a venda direta “visa à venda e entrega dos produtos diretamente ao consumidor por uma equipe de vendas próprias na qual é feita de forma pessoal e personalizada”.

Para alguns autores a franquia relaciona-se ao acordo entre duas partes, seja ela, física ou jurídica, em que uma das partes permite a outra a produzir e dispor a marca da primeira, ou um produto ou serviço que esta tenha propagado, ou ainda, qualquer unidade de negócio operado por um empresário perante a autorização do outro.

2.4 Mercado Brasileiro De Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Conforme abordagem no item 2.3 deste artigo, a ABIHPEC (2009), aborda o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos através de três canais básicos: distribuição tradicional (atacado e varejo), venda direta, e franquias. A participação dos canais de distribuição do país é demonstrada a seguir:

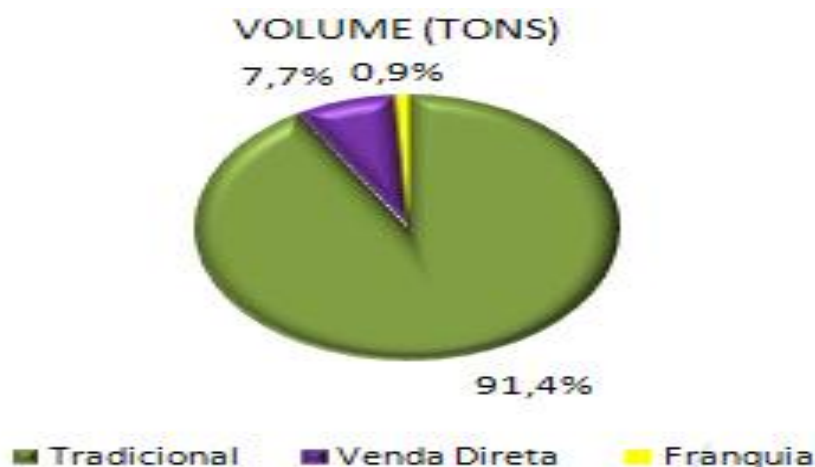


Figura 1: Participação dos canais de distribuição no Brasil
Fonte: ABIHPEC, 2009.

De acordo com ABIHPEC (2009), a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos conta com 1.659 empresas espalhadas por todo o país. O Brasil ocupa o terceiro lugar em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. O país é o primeiro mercado em desodorante, segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, proteção solar, perfumaria e banho, terceiro em produtos para cabelo e cosméticos cores, sexto em pele e oitavo em depilatórios.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Natura Cosméticos

A Natura foi criada em 1969 a partir de um laboratório e uma pequena loja em São Paulo. As operações da Natura estão concentradas no Espaço Natura, no município de Cajamar, região próxima a São Paulo. Inaugurado em 2001, o local é um centro integrado de pesquisa, produção e logística. A empresa também mantém uma unidade comercial e de distribuição em Itapeverica da Serra (SP), em Uberlândia e Matias Barbosa (MG), em Recife (PE) e em Canoas (RS), na região metropolitana de Porto Alegre (NATURA, 2009).

De acordo com (NATURA, 2009) a empresa Natura Cosméticos optou pelo sistema de venda direta em 1974. Surgiram assim as Consultoras Natura, revendedoras autônomas que compram e revendem os produtos da marca. As consultoras são o elo entre a Natura com o consumidor final, pois, mantém um relacionamento próximo, por meio de cursos e oficinas de capacitação e de um amplo sistema de comunicação. Segundo dados obtidos pela ABEVD (2009) a Natura é a maior fabricante de cosméticos e produtos de higiene e beleza do Brasil e líder no setor de venda direta no país.

Atualmente a empresa possui cerca de 5,7 mil colaboradores e registrou no ano de 2008, receita bruta de R\$ 4,9 bilhões, um crescimento de 14,2% em relação ao ano de 2007. O lucro líquido foi de R\$ 542,2 milhões. A Natura está presente no Brasil, Argentina, Peru, Chile, México, Colômbia e França. Na capital francesa a empresa possui uma loja e um centro-satélite de pesquisa e tecnologia. Na Bolívia atua por meio de um distribuidor. Sua força de vendas é formada por 938,8 mil consultores, sendo 798,7 mil no Brasil e 140,1 mil no exterior (NATURA, 2009).

3.1.1 Principais Concorrentes

A Avon nasceu em 1886, com o nome Califórnia Perfume Company e somente em 1939 quando já distribuía seus produtos em mais de quarenta estados norte-americanos passa a chamar-se Avon, homenagem feita ao escritor inglês William Shakespeare, que nasceu em Stratford-on-Avon e de quem McConnell fundador da empresa era admirador. A empresa inicia suas atividades no Brasil em 1958 e a partir daí cada vez mais expande seus negócios pelo país comemorando em 2008 seus cinquenta anos no Brasil. Desde o início a Avon optou pelo sistema de vendas diretas, e sua prática bem sucedida tornou-se modelo para várias empresas no mundo. A Avon principal concorrente da Natura realiza um bilhão de vendas anuais através da colaboração de cinco milhões de revendedoras autônomas no mundo (AVON, 2009). De acordo com (ABEVD, 2009) a Avon é considerada líder global no sistema de vendas diretas.

A ASS Cosméticos é a mais nova concorrente no setor de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria. A empresa foi fundada em 2006 e pertence ao Grupo Silvio Santos. A empresa atua com sistema de venda direta através de catálogos e dispõe de uma linha de cosméticos denominada Jequiti Cosméticos, nome inspirado no Jequitibá (árvore centenária da flora brasileira) e uma de não-cosméticos, sendo uma extensão da marca Jequiti, denominada Villa Jequiti que atua no segmento de semijóias, bijuterias e acessórios (JEQUITI, 2009).

Outra concorrente que atua no setor de vendas diretas é a Racco Cosméticos que foi fundada em 1987, e conta com representação na África, Europa, América Latina e América do Norte e traz como seu slogan “Você mais feliz hoje”. A empresa trabalha com produtos bioativos fitocosméticos e tem sua linha de produtos voltada ao tratamento da pele facial e corporal, maquiagem, perfumes, tratamentos para banho e melhor funcionamento do corpo com a linha de alimentos (RACCO, 2009).

O Boticário apesar de ser uma empresa voltada à distribuição de produtos através de franquias é tratada como uma das principais concorrentes da Natura. Fundada por Miguel Krigser, a empresa O Boticário surgiu em 1977, através da transformação de uma farmácia de manipulação na maior rede de franquias de cosméticos e perfumaria do mundo. Em 1979, começa o processo de expansão através da abertura de uma loja em Curitiba, localizada no aeroporto Afonso Pena. Em 1980 foi inaugurada em Brasília a primeira franquia O Boticário e cinco anos depois a empresa já possuía mais de 500 lojas espalhadas pelo país. Atualmente conta com 915 franqueados e 2800 lojas espalhadas pelo Brasil. O Boticário também está presente em 10 países através de 70 lojas exclusivas e mil pontos de vendas, além de gerar cerca de 16 mil empregos indiretos. (O BOTICÁRIO, 2009).

3.1.2 Estratégias de Diferenciação

Uma das estratégias competitivas tratadas por Porter (1999) é a estratégia de diferenciação. Essa estratégia visa diferenciar seus produtos ou serviços aos de seus concorrentes. Desta forma, a Natura visa à diferenciação de seus concorrentes

através da Imagem e Marca, dos serviços personalizados da Consultoria Natura, das linhas de produtos, dos seus Recursos Humanos, das Pesquisas e Desenvolvimento, assim como seu canal de distribuição.

3.1.2.1 Imagem e marca

Para se posicionar no mercado tão competitivo a Natura destaca sua imagem e marca através do Plano Institucional da empresa no qual foi evidenciada suas crenças, valores, visão, e razão de ser da empresa.

Conforme tratado em (NATURA, 2009) as crenças da Natura são:

- a) A vida é um encadeamento de relações;
- b) A busca permanente do aperfeiçoamento é que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade;
- c) O compromisso com a verdade é o caminho para o aperfeiçoamento e a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo;
- d) A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Seus valores são expressos através do: a) Humanismo no qual valoriza ao máximo as relações e o potencial humano; b) Criatividade na busca de soluções inovadoras com alegria, ousadia, determinação e paixão; c) Equilíbrio inspirando-se no equilíbrio e dinâmica da natureza; d) e Transparência na qual é contra ambigüidades, manipulações e discriminação em todas as relações. (NATURA, 2009).

A visão de mundo da Natura:

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de

expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo (NATURA, 2009).

A razão de ser da empresa é: “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem” (NATURA, 2009).

O processo da modernização visual da identidade Natura, através da reformulação do slogan que antes era “A verdade em cosméticos” para “bem estar bem”, também foi considerada uma estratégia da Natura, pois, o novo slogan traduz a razão da empresa que é ajudar cada pessoa estar bem consigo e estar bem com o mundo, criando condições para o bem estar bem acontecer e essa mudança veio acompanhada pela ampliação do investimento em novas linhas como a de suplementos nutricionais e produtos para saúde.

3.1.2.2 Consultoria natura

Segundo (NATURA, 2009) a força de vendas da Natura é formada por 938,8 mil consultores, sendo 798,7 mil no Brasil e 140,1 mil no exterior. Para ser uma consultora da Natura a empresa dispõe de apoio à atividade tais como: Material de Apoio, Promotora, Encontro Natura, Treinamentos, Serviços pela Internet e Centrais de Atendimento.

Dentro do material de apoio estão os materiais de comunicação, kit Natura e materiais de apoio. Como materiais de comunicação a Natura disponibiliza a revista Natura sendo sua principal ferramenta de vendas e comunicação com os consumidores finais e a Consultoria Natura no qual a cada ciclo traz informações sobre os lançamentos, argumentos de vendas, visão do negócio e do consumidor. Através do kit Natura, as consultoras adquirem materiais (perfumes e maquiagens) que servem de apoio para o exercício da atividade e a conquista de clientes. Já os materiais de apoio disponibilizados pela empresa são: estojo demonstrador, talão de pedidos, fitas olfativas, lâminas demonstradoras de perfumes e batons, assim como de maquiagem diversa, bolsa natura, sacolas de papel e cartão de visita (NATURA, 2009).

O Encontro Natura é realizado entre Promotora de Vendas e Consultoras e acontece em todos os ciclos e tem como objetivo mostrar as novidades, identificar novas idéias e disseminar crenças e valores da Natura.

Conforme tratado em (NATURA, 2009), nos treinamentos a Natura oferece cursos e treinamentos específicos como Curso de Consultoria Natura, Curso Natura de Produtos e Oficinas Natura. O Curso de Consultoria tem como objetivo demonstrar o funcionamento da venda por relações, formas de administrar e organizar o próprio negócio e formas de promover um atendimento personalizado. O Curso Natura de Produtos promove o conhecimento dos produtos através da experimentação, com o intuito de demonstrar características e benefícios de cada produto. A Oficina Natura refere-se ao encontro com profissionais especializados que visa aprimorar maiores conhecimentos dos consultores em relação aos produtos assim como dicas para atendimento personalizado.

Segundo (NATURA, 2009) através dos serviços da Internet as Consultoras poderão enviar pedidos, acessar informações sobre pedidos, estar atualizados sobre as novidades, receber informações por e-mail, manter contato direto com a Natura através de atendimento *on-line*, planejar o seu lucro e ainda criar e divulgar suas próprias promoções, cadastrar seus clientes e, agendar e enviar mensagens por e-mail com as principais promoções e lançamentos da Natura. Nas centrais de atendimento a Natura dispõe do CAN – Centro de Atendimento Natura e do SNAC. O Centro de Atendimento Natura trata-se de uma central de atendimento exclusiva para o seu canal de vendas. O SNAC (Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor) presta atendimento a consultores e consumidores nos seguintes casos: dúvidas sobre produtos e modo de uso, reclamações de produtos, sugestões, informações institucionais e indicação dos Consultores Natura para os consumidores que solicitam.

3.1.2.3 Principais linhas de produtos

As principais linhas de produtos (NATURA, 2009), são:

- a) Chronos: Esta linha inclui uma variedade de produtos de limpeza, tonificação e hidratação da pele, além de produtos anti-sinais, divididos em categorias para mulheres de 30 a 45, 45 a 60 e 60 anos ou mais.
- b) Natura Ekos: Cobre a maior parte dos segmentos de mercado em que a empresa atua, incluindo sabonetes, *shampoos*, condicionadores, hidratantes e perfumes.
- c) Mamãe e Bebê: Nessa linha de produtos Mamãe e Bebê incluem produtos para o bebê e para a mulher grávida.
- d) Fragrâncias e perfumes: Uma variada e ampla seleção oferecem alternativas para ambos os sexos, todas as idades e estilos, contemplando as diferenças nas preferências dos consumidores. Além das fragrâncias e perfumes, incluem-se desodorantes e emulsões hidratantes perfumadas, com ampla variação de preço, embalagem e modo de usar.
- e) Natura Única: A linha Natura Única inclui produtos para o rosto, os olhos e os lábios.
- f) Faces de Natura: é uma linha completa de cosméticos e produtos de higiene pessoal, desenvolvida para refletir o ritmo de vida da jovem mulher moderna.
- g) Todo dia: oferece uma grande variedade de produtos desenvolvidos para uso diário em diversos segmentos.

3.1.2.4 Recursos Humanos

Os recursos humanos baseiam-se em três aspectos fundamentais: a) Visualizam as pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; b) As pessoas como impulsionadores inteligentes de recursos organizacionais, ou seja, como ativadores da organização e aptos de beneficiá-la de inteligência, talento e aprendizagem, essencial à sua constante renovação e competitividade; c) As pessoas como parceiras da empresa, capazes de guiar a organização à superioridade e ao sucesso, conforme Chiavenato (1999).

A Natura no seu desenvolvimento de RH instalou O PDRH (Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos) que visa identificar, obter e propagar

competências necessárias aos seus recursos humanos. Este também se encontra inserido no planejamento estratégico e também serve como ferramenta para o desenvolvimento de sucessores dentro da empresa. O PDRH da Natura é composto por: Desenvolvimento Organizacional, Processo de Gerenciamento de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção (NATURA, 2009).

Chiavenato (2004) o desenvolvimento organizacional (DO) está relacionado com a mudança organizacional e seu processo baseia-se em diagnóstico, intervenção e reforço. O diagnóstico é alcançado através de entrevistas com indivíduos ou grupos envolvidos. A intervenção visa uma atuação para mudar a situação atual. O reforço é um esforço para estabelecer e manter a nova situação.

No Desenvolvimento Organizacional por meio do PDRH, a Natura analisa e define o melhor desenho organizacional.

Identifica suas competências atuais e futuras, define e verifica seus processos, políticas e sistemas de gestão, com a intenção de buscar o processo mais adequado na busca de seus objetivos estratégicos (NATURA, 2009).

O Processo de Gerenciamento de Desempenho é a verificação do desempenho individual, em função das atividades desempenhadas por essa pessoa, das metas e resultados a serem atingidos e do seu potencial de desenvolvimento.

De acordo com (NATURA, 2009) a Natura define seu PGD (Processo de Gerenciamento de Desempenho) como:

Uma abordagem dinâmica e contínua voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional. Ele se baseia em mapear os recursos humanos da empresa, para identificar performances diferenciadas e estimular uma cultura de alto desempenho na Natura.

Para Chiavenato (1999), o treinamento e desenvolvimento são considerados processos de aprendizagem, porém tem perspectivas de tempo diferentes. O treinamento enfatiza o cargo atual e busca melhorar habilidades e capacidades ligadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento pessoal evidencia os cargos a serem conquistados futuramente nas organizações e as novas habilidades e capacidades que solicitadas.

O processo de treinamento e desenvolvimento, oferecido pela empresa é o GAN (guia de aprendizagem Natura) disponível pelo sistema Intranet (rede de computadores semelhantes à Internet, porém de uso exclusivo de uma empresa, onde somente a organização pode acessá-la) com sugestão de literatura de diversos temas, sites e orientações que contribuem para o plano de auto-desenvolvimento, além de cursos/programas de formação (NATURA, 2009).

Dentro do PDRH também se insere o programa de recrutamento e seleção. Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento pode ser interno e externo. O recrutamento interno aborda os efetivos funcionários da organização, para transferi-los ou promovê-los para outras atividades e o recrutamento externo que enfatiza os candidatos externos, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal da organização. Dentro de seus processos de recrutamento e seleção a Natura visa à valorização de distintas culturas, religiões, raças, sexo e antigas experiências, buscando priorizar o recrutamento interno como forma de aumentar o valor, incentivar, prosperar e oferecer oportunidade de crescimento a seus colaboradores.

3.1.2.5 Pesquisa & desenvolvimento

Dentro de um mercado tão competitivo a Natura com intuito de buscar constantemente a excelência em produtos e serviços investe cerca de 3% do faturamento líquido anual em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, segundo dados obtidos através do site da empresa. Para consolidar sua estratégia em P&D a empresa busca focar alguns pontos como: a biodiversidade brasileira como fonte de ativos e insumos; desenvolver e utilizar formulações biodegradáveis, embalagens recicladas e recicláveis e ampliar o uso de tecnologia de refil; gerar riquezas para as comunidades locais fornecedoras de matérias-primas, consolidar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, entre outros (NATURA, 2009).

Surge então a estratégia da linha Natura Ekos apoiada no uso de ativos da biodiversidade brasileira, desenvolvimento sustentável e aproveitamento das tradições populares. O objetivo da Natura é integrar esses conceitos, promovendo uma boa qualidade de vida, de processos e produtos, responsabilidade social e ambiental. A linha Natura Ekos ainda consolidou-se como uma aliada ao trabalho de

promoção da imagem institucional e da marca Natura, uma empresa que investe em tecnologia e aprimoramento de forma socialmente responsável e ecologicamente correta. Também serviu de base para as estratégias de internacionalização da marca, por agregar valores representativos para o mercado internacional de cosméticos. A linha tem o apelo necessário para fazer da Natura uma concorrente de peso entre outras empresas do segmento internacional de cosméticos. Além do retorno institucional, a linha contribuiu para o crescimento no faturamento da empresa assim como os demais produtos vendidos pela empresa (NATURA, 2009)

3.1.2.6 Distribuição

Uma das principais estratégias da Natura está relacionada ao canal de distribuição, ou seja, a venda direta. As primeiras experiências da Natura com relação à distribuição de produtos se deram através de canais convencionais, como drogarias e lojas especializadas. Esta estratégia não foi bem sucedida, pois, lojistas e atendentes apresentavam um grande grau de dificuldade em passar para os consumidores os conceitos terapêuticos dos produtos, além de haver poucos recursos disponíveis para campanha de propaganda de valorização da marca e divulgação da linha de produtos. Diante desse cenário, a Natura optou por outra estratégia, ou seja, as vendas diretas, como viabilidade para superar essas dificuldades, haja vista, que nesse sistema de distribuição suas consultoras tratam os consumidores de forma interativa e individual, além de ter um sistema de remuneração competitivo através de ganhos significativos, recebidos através de comissões, de até 30% do valor da venda, possibilitando manter e motivar seus colaboradores assim como atrair novos talentos (NATURA, 2009).

Segundo (NATURA, 2009) para viabilizar o sistema de venda direta a Natura criou a Pró-Estética uma empresa exclusiva de distribuição de seus produtos em São Paulo. Em 1979, passou a ter um canal de distribuição nacional, através da Meridiana, com exceção do Rio de Janeiro, na qual era coberta por uma distribuidora independente e de São Paulo coberto pelo Pró-Estética. Esta estratégia de distribuição diferente das demais formas (atacado, varejo e franquias) requer complicada logística de distribuição física de produtos, para isso a Natura dispõe de um depósito informatizado, envolvendo cerca de 1.3 mil pessoas nas operações de

logística, despachando aproximadamente 15 mil volumes diários. A empresa ainda requer para este sistema de venda direta um administrativo de vendas e gerenciamento da equipe de consultoras. A administração de vendas requer um sistema complexo com o objetivo de processar e gerenciar o faturamento de uma extensa linha e enorme volume de produtos. Já o gerenciamento das consultoras envolve recrutamento, treinamento e, motivação.

A venda direta é o ponto chave do sucesso da Natura, apesar da complexidade e esforços exigidos, pois, permitem que a empresa se aproxime de seus consumidores de forma personalizada, explorando de modo adequado e convincente os principais atributos de seus produtos.

Outro ponto indiscutível da venda direta, diz respeito a não dependência de atacadistas e varejistas para a distribuição de seus produtos, o que imuniza a empresa do crescente aumento de poder de negociação de intermediários da cadeia de comercialização.

3.2 Pesquisa De Satisfação Do Consumidor

A pesquisa realizada sobre o grau de satisfação do consumidor em relação à Imagem & Marca Natura aponta que noventa por cento (90%) dos consumidores encontram-se satisfeitos, sete e meio por cento (7,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) insatisfeitos.

Em relação ao grau de satisfação do consumidor sobre a disponibilidade de consultoras percebe-se que noventa e dois e meio por cento (92,5%) dos consumidores demonstram satisfação, cinco por cento (5%) encontram-se parcialmente satisfeitos e dois e meio (2,5%) insatisfeitos.

Na terceira questão tratada sobre o grau de satisfação dos consumidores em relação aos produtos Natura x produtos dos concorrentes observa-se que noventa e cinco por cento (95%) mostram-se satisfeitos, dois e meio por cento (2,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5 %) insatisfeitos.

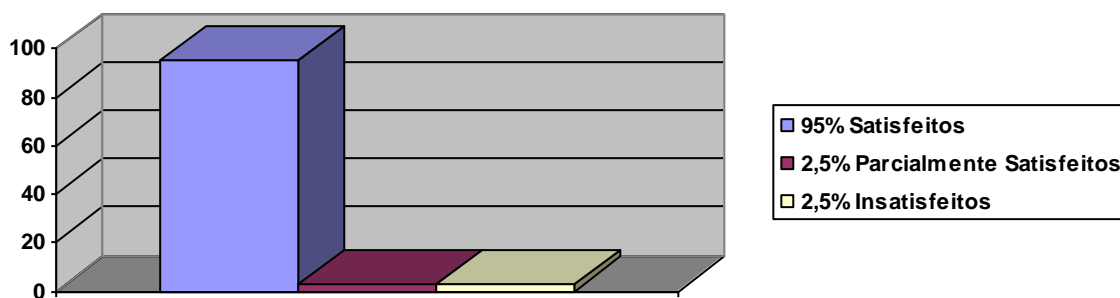


Figura 2: Satisfação dos consumidores em relação aos produtos Natura x produtos dos concorrentes.

Fonte: Autora (2010).

Na quarta questão que se refere ao preço dos produtos noventa por cento (90%) encontram-se satisfeitos, sete e meio por cento (7,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) insatisfeitos.

No prazo de entrega de produtos noventa por cento (90%) dos entrevistados mostram-se satisfeitos, cinco por cento (5%) parcialmente satisfeitos e cinco por cento (5%) insatisfeitos.

Na questão de número 6 relacionada ao atendimento consultora x consumidora noventa e cinco por cento (95%) demonstram-se satisfeitos, dois e meio por cento (2,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) insatisfeitos.

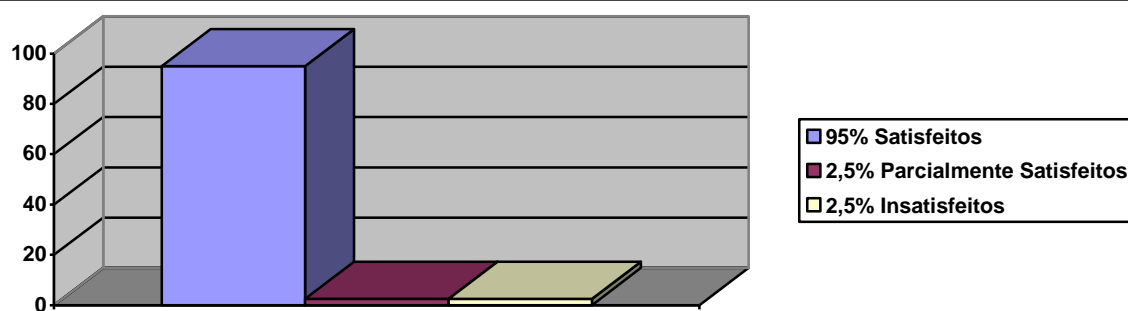


Figura 3: Satisfação do consumidor em relação ao atendimento consultora x consumidora.

Fonte: Autora (2010).

Em relação ao conhecimento dos consultores sobre os produtos vendidos noventa por cento (90%) encontram-se satisfeitos, sete e meio por cento (7,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) insatisfeitos.

Na oitava questão que se refere ao canal de distribuição (venda direta) observa-se que noventa e sete e meio por cento (97,5%) dos consumidores estão satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) parcialmente satisfeitos.

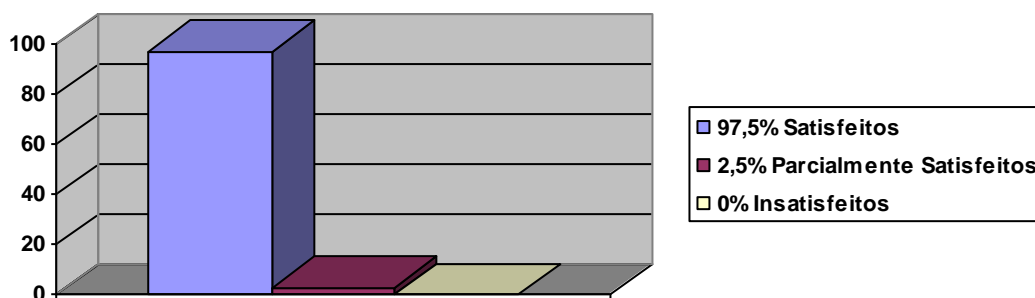


Figura 4: Satisfação do consumidor em relação ao canal de distribuição (venda direta).
Fonte: Autora (2010).

Conforme abordagem e análise da questão de número 9, referente à praticidade da Revista Natura verifica-se que noventa e cinco por cento (95%) de consumidores encontram-se satisfeitos, dois e meio por cento (2,5%) parcialmente satisfeitos e dois e meio por cento (2,5%) insatisfeitos.

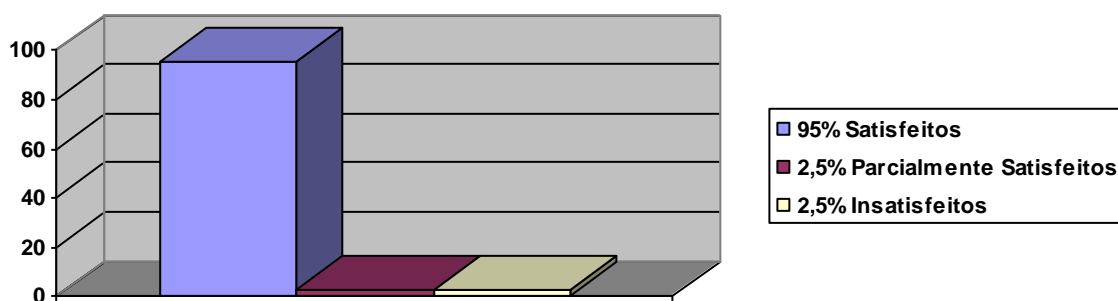


Figura 5: Satisfação do consumidor em relação à praticidade da Revista Natura.
Fonte: Autora (2010).

Para finalizar verifica-se que o grau de satisfação do consumidor em relação à Pesquisa & Desenvolvimento (a biodiversidade brasileira como fonte de ativos e insumos, desenvolvimento e utilização de formulações biodegradáveis, embalagens recicladas e recicláveis e ampliação do uso de tecnologia de refil, entre outros) onde noventa por cento (90%) dos entrevistados demonstram-se satisfeitos, enquanto dez por cento (10%) mostram-se parcialmente satisfeitos.

A estratégia competitiva adotada pela Natura relaciona-se a estratégia de diferenciação. Para tanto, a Natura se diferencia de seus concorrentes através da

Imagem & Marca, Consultoria Natura, Linha de Produtos, Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento e Distribuição.

Dentro da pesquisa realizada, observa-se a satisfação dos consumidores em relação a todas às estratégias adotadas. A venda direta foi evidenciada como a maior satisfação do consumidor. Deve-se salientar que todas as estratégias de diferenciação da Natura formam uma cadeia, ou seja, para se chegar à venda, principal objetivo da empresa, a Natura está apoiada em Pesquisa & Desenvolvimento para pesquisar, desenvolver e inovar seus produtos, assim como nos seus Recursos Humanos e consultoria que através de contatos pessoais e interatividade divulgam a credibilidade e confiabilidade da Imagem & Marca Natura diante de seus consumidores, além de seu canal de distribuição (venda direta), que aproxima seus consultores dos consumidores com objetivo de satisfazer e fidelizar seus consumidores atuais e potenciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão atuando em um ambiente muito competitivo e globalizado, buscando atender aos níveis de serviços cada vez mais exigentes dos clientes. A forte concorrência enfrentada pelas empresas de todos os segmentos está estabelecendo como um novo diferencial, o atendimento. A necessidade de ter um atendimento distinto apresentou uma nova estratégia para atingir esse fim, o relacionamento que tem como objetivo tornar seguro a satisfação e à fidelização do cliente. A garantia de satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras.

O presente estudo teve como objetivo fazer uma análise sobre a estratégia competitiva utilizada pela Natura em relação aos concorrentes. Dentro dessa estratégia a empresa aborda a estratégia de diferenciação destacadas no presente trabalho através da Imagem & Marca, Consultoria Natura, Linha de Produtos, Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento e Canal de Distribuição da empresa. Para tanto, através de constatação, análise e interpretação do questionário realizado, observa-se que as estratégias traçadas pela Natura são eficientes, pois,

em todas as questões aplicadas para levantamento deste estudo foi demonstrado um enorme grau de satisfação dos consumidores.

Como destaque principal das estratégias tratadas pela empresa destaca-se a venda direta, atendimento, linha de produtos e praticidade da revista. Acredita-se que o sistema de venda direta atinge dimensões globais. Para os consumidores torna-se um diferencial de satisfação, pois, apresenta vantagens como: recebimento de seus produtos no local desejado, a confiança e compromisso agregados pela relação pessoal. A estratégia de atendimento da empresa através de consultoria e relacionamento abre caminhos para a conquista de novos consumidores, além de buscar a fidelização dos clientes atuais. Em relação aos produtos Natura observa-se que seus consumidores estão muito satisfeitos, haja vista, que sua linha abrange os mais diversos públicos, ou seja, desde as mulheres grávidas e bebês até os consumidores com mais experiência. A constante carga de trabalho e até mesmo a correria do dia a dia faz com que as pessoas se utilizem de praticidade e comodidade. Com esse pensamento, analisa-se o alto grau de satisfação de consumidores em relação à revista Natura.

Cabe ressaltar que mesmo que algumas estratégias tenham se destacado em relação às outras, todas estão interligadas e demonstram a satisfação do consumidor. Em suma, pode-se afirmar que a Natura se destaca frente aos concorrentes através de suas estratégias de diferenciação, pois, apresenta-se com alto nível de satisfação dos clientes em todos os itens abordados, tornando-se assim referência e líder no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no país.

REFERÊNCIAS

ABEVD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS VENDAS DIRETAS. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda_direta> Acesso em 07/10/2009 às 8:45 hs.

ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Disponível em: http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php. Acesso em 07/10/2009 às 12:54 hs.

AVON BRASIL Disponível em: <http://www.br.avon.com.br/Suite/whowearemain.page>. Acesso em 26/10/2009 às 19:32 hs.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** – 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Alexandre Luzzi Las. **Administração de vendas.** - 4º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7º Reimpressão.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração estratégia do mercado.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOBE, Antônio Carlos. (*et al*). **Administração de vendas.** Coordenação Júlio César Tavares Moreira. - 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

JEQUITI COSMÉTICOS Disponível em: <http://www.jequiti.com.br/institucional>. Acesso em 27/10/2009 às 10:15 hs.

KOTLER, Philip e **KELLER**, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão Técnica Dílson Gabriel dos Santos. – 12ºed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria e **MARCONI**, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** – 5. Ed. 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

MEGIDO, José Luiz Tejon e **SULZCSEWSKI**, Charles John. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição.** – 1º ed. – 3º Reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

NATURA COSMÉTICOS Disponível em: <<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=2w>> Acesso em 10/10/2009 às 13:34 hs.

O BOTICÁRIO Disponível em: <http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=&idCanal=cc5345a3511b7110VgnVCM1000006f04650aRCRD>> Acesso em 27/10/2009 às 7:25 hs.

PORTER, Michael E. Competição: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª Reimpressão.

RACCO – VOCÊ MAIS FELIZ HOJE Disponível em: <www.racco.com.br>. Acesso em 13/11/09 às 18:53 hs.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia Científica – a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ANEXO

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

1 Qual o grau de satisfação em relação à Imagem e Marca (crenças, valores, razão e visão)?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

2 Qual o grau de satisfação em relação a disponibilidade de consultoras?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

3 Qual o grau de satisfação dos consumidores em relação aos produtos Natura x produtos dos concorrentes

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

4 Qual o grau de satisfação em relação ao preço dos produtos?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

5 Qual o grau de satisfação em relação ao prazo de entrega dos produtos?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

6 Qual o grau de satisfação em relação ao atendimento consultora x consumidora?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

7 Qual o grau de satisfação em relação ao conhecimento dos consultores sobre os produtos?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

8 Qual o grau de satisfação em relação ao canal de distribuição (venda direta) realizada pela Natura?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

9 Qual o grau de satisfação de um modo em geral em relação a praticidade da Revista Natura?

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

10 Qual o grau de satisfação em relação à Pesquisa e Desenvolvimento (a biodiversidade brasileira como fonte de ativos e insumos, desenvolvimento e utilização de formulações biodegradáveis, embalagens recicladas e recicláveis e ampliação do uso de tecnologia de refil, entre outros).

- A - Satisfeito
- B - Parcialmente Satisfeito
- C - Não satisfeito

Como participante, afirmo que fui devidamente orientada sobre a finalidade e o objetivo da pesquisa, bem como da utilização dos dados exclusivamente para fins científicos, sendo que meus dados pessoais serão mantidos no anonimato. Para os devidos fins, declaro que aceitei participar da pesquisa por livre e espontânea vontade.

Assinatura: _____

Data: ____/08/2010